جامعة مولاي إسماعيل
UNIVERSITÉ MOULAY ISMAÏL

ENSAM
ENSAM - MEKNES

Gestion des ressources humaines

Guide de planification des effectifs

Elaboré par : MENOUNI Soufiane

ROUIDI Oussama

RTAIBI Med Amine

Encadré par : Mme.BOUHADOU

2014-2015

Sommaire

Introduction

On observe une prise de conscience grandissante dans les organisations face à l'importance de la planification des ressources humaines. Les variations notables dans les carnets de commande et les difficultés à faire des prévisions à moyen terme ont mis à l'épreuve la capacité des entreprises à maintenir un niveau de personnel adéquat.

Les PME font face à des choix déchirants. D'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leur survie financière. De l'autre, elles doivent pouvoir compter sur les meilleurs talents disponibles dans leur créneau d'activité si elles veulent espérer croître et se distinguer face à la concurrence.

Dans ce contexte, la capacité d'évaluer avec précision les futurs besoins en main-d'œuvre devient un élément crucial de l'élaboration des stratégies d'affaires des entreprises. Heureusement, les entrepreneurs peuvent désormais compter sur un nombre grandissant de logiciels de planification et de gestion des ressources humaines pour les seconder dans cette tâche stratégique. (Brown 2002)

Pour bien des entreprises, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation, la main-d'œuvre représente pour plusieurs entreprises du secteur un facteur de succès déterminant. La qualité des produits et services offerts et la capacité de production en dépendent directement. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles.

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels

I. OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu
- S'assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels
- Coordonner les activités de ressources humaines avec les objectifs organisationnels
- Accroître la productivité de l'organisation.

II. Etapes de la planification

1. Étape 1 - Réflexion stratégique

La première étape vise à réfléchir à l'avenir de l'organisation: que se passera-t-il d'ici deux ans? D'ici cinq ans? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (voir tableau). L'organisation pourra alors identifier ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un consultant externe qui aura comme mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise.

Environnement interne	Environnement externe
• Mission et valeurs • Produits et services offerts • Clientèle visée • Situation financière • Forces et faiblesses de l'entreprise • Changements à prévoir • Départs planifiés • Profil des employés actuels • Etc.	• Marché du travail • Concurrence • Avenir dans le secteur des technologies • Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises • Attentes des clients • Mobilité et profil de la main-d'œuvre • Etc.

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif souhaitable pour l'avenir de l'organisation. À partir de là, les dirigeants pourront identifier les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels :

- Objectifs de développement
- Niveau de revenus et de bénéfices prévus
- Taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe)
- Objectifs de reconnaissance de l'organisation
- Objectifs de qualité des produits et services
- Etc.

Les prévisions de l'offre de main-d'œuvre sont difficiles à anticiper et sont soumises à bon nombre d'incertitudes dont les conditions économiques, les technologies, les besoins des clients et l'évolution des marchés financiers. Voici quelques sources utiles pour aider à établir des prévisions en matière de ressources humaines.

2. Étape 2 - Prévisions des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins:

- Quelle fonction devrons-nous combler?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
- Quels types de compétences faudra-t-il?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail?
- À quel moment et pour combien de temps?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

CONSEILS

Capacité de production : dans la majorité des secteurs d'activité, des standards de capacité de production sont reconnus.

Par exemple, dans l'industrie des services professionnels, il est établi qu'une entreprise doit pouvoir compter sur un employé pour chaque tranche de 100 000 dollars de chiffre d'affaires. Une entreprise de 10 employés (incluant tous les employés de l'administration, de la gestion, de la production, des ventes, etc.) devrait donc avoir un chiffre d'affaires de un million de dollars.

Par exemple, dans le domaine des technologies de l'information, ce ratio varie entre 60 000 et 150 000 dollars avec une moyenne de 95 000 dollars de chiffre d'affaires par employé, selon la nature des activités.

Il est donc essentiel de pouvoir estimer sa capacité de production pour être en mesure de planifier adéquatement ses besoins en main-d'œuvre.

3. Étape 3 - Prévisions de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle
- son rendement
- sa formation et ses qualifications
- ses champs d'expertise
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

4. Étape 4 - Analyse de l'écart

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif (voir tableau à la page suivante).

Écart quantitatif	On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate : • un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler le poste; • un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.
Écart qualitatif	On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate : • que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir; • que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

5. Étape 5 - Planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre :

Type d'écart	Actions
Écart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et externe
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	Restructuration
	Évaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et perfectionnement

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis

III. Outils de planification des ressources humaines

1. Outil : 1. Modèle de prévision de la demande de ressources humaines

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emploi, des employés actuels et des prochaines embauches. Ce modèle permet de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de postes nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.

Outil no 1 - MODÈLE DE PRÉVISION DE LA DEMANDE DE RESSOURCES HUMAINES

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus*	Avancement potentiel**	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
Gestion	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1			1		
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines				1[2]		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1[1]	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Opérations	Développeur web	8		1	6	1	
	Administrateur de bases de données						
	Concepteur graphiste						
Ventes	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

Remarque importante : Les chiffres du tableau servent d'exemple. Ainsi, l'entreprise compte actuellement huit développeurs web. L'un d'entre eux pourrait bénéficier d'une promotion interne. La demande future ne justifie que six postes de ce type. Résultat: il y a un développeur web en trop. L'exposant "1" indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines (exposant "2") lorsque le poste s'ouvrira

2. Outil : 2. Modèle de plan d’actions pour la planification des ressources humaines.

Cet outil permet de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Ce plan renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu.

Priorité à travailler	Planifier efficacement les ressources humaines (disposer des expertises nécessaires au moment opportun)	
Objectifs	• Diminuer l'écart quantitatif • Diminuer l'écart qualitatif (augmenter les compétences)	
Actions ou moyens	**Responsables**	**Échéance**
Écart quantitatif		
1. Embaucher un directeur des opérations A. Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur général et agent des RH	Mars
2. Embaucher un agent de gestion des ressources humaines A. Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur des RH	Mai
3- Mettre à pied un développeur web	Supérieur immédiat et directeur des RH	Août
Écart qualitatif		
1. Former l'agent de gestion des RH pour le poste de directeur des RH A. Formation avancée en gestion B. Entraînement à la tâche dans les fonctions de directeur des RH	Directeur général et agent des RH	Avril Mai
2. Effectuer l'entraînement à la tâche du directeur des opérations	Directeur des RH	Mars
3. Effectuer l'entraînement à la tâche de l'agent des RH	Directeur des RH	Mai
4. Donner une formation sur la gestion de projets au développeur web ayant un potentiel d'avancement	Agent des RH	Septembre

Figure : Modèle de plan d’actions pour la planification des ressources humaines.

Webographie

- http://www.developpement-rh.com/gpec/plans-action-reduction-ecarts
- http://www.solutionsrh.net/outil/planification.html
- http://hrcouncil.ca/info-rh/planification-strategique.cfm
- http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att__f_37356.html
- http://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines